



この記事URL : <https://xtech.nikkei.com/atcl/nxt/column/18/01637/051000001/>

このページに掲載されている記事・写真・図表などの無断転載を禁じます。  
著作権は日経BP、またはその情報提供者に帰属します。  
掲載している情報は、記事執筆時点のものです。

失敗しないSAP S/4HANA移行の勘所

フォロー済み

## 迫り来るSAP「2025年の崖」、何から始めるべきか

加藤 浩章 日本タタ・コンサルタンシー・サービス (日本TCS)

2021.05.24

有料会員限定

経済産業省の「2025年の崖」のキーワードの1つとして「2025年のSAPの崖」への対応に注目が集まっている。いわゆる「SAP S/4HANAへのアップグレード」についてである。本稿では独SAPのERP（統合基幹業務パッケージ）を導入している企業が最新版の「S/4HANA」へのアップグレードを遂行するため、どのように対応すべきかについて解説する。

筆者は、これまでに事業会社や外資系コンサルティングファームにおいて、経理業務の適正化や原価計算再構築、基幹システム導入などのITコンサルティングに従事してきた。日本タタ・コンサルタンシー・サービス（日本TCS）全体でも、日本の消費財メーカーや化学メーカー、商社などを対象に幅広くSAPに関わる大型プロジェクトを手がけている。

昨今は、次期基幹システムにS/4HANAを採用しようとする企業のユーザー部門やIT部門から「どのように対応すべきか」「他社はどうしているのか」といった問い合わせを頻繁に受けている。

経産省は2018年に発表したいわゆる「DXレポート」で、企業がデジタルトランスフォーメーション（DX）を推進する必要性を訴えている。既存システムの老朽化などを放置すると、2025年以降に大きく企業競争力が低下することを予言して、「2025年の崖」と呼んでいる。

関連記事 : [3分でわかる 2025年の崖](#)

2025年に迫る保守期限

これに関連して、SAPのERPについても、ERP 6.0のエンハンスメントパッケージ（EHP）6未満の保守期限は2025年末で終了する。現行版がERP 6.0でエンハンスメントパッケージが「0」から「5」までの場合、SAPの保守が打ち切られるため、対応が必要である。この問題を、ここでは「SAPの崖」と呼ぶ。

関連記事：[SAP「2025年問題」が1000社超を直撃か、基幹系が法改正に対応できなくなる恐れ](#)

日本には、基幹システムでSAP製品を利用する企業が約2000社存在するとされる。企業規模が大きくなるにつれてSAP製品の採用率も高くなる傾向がある。また、規模が大きい企業は機能拡張（アドオン）を使っている場合が多い。このアドオンについての稼働確認テストが必要になるため、アドオンは新しいエンハンスメントパッケージを適用するうえでの阻害要因にもなっている。

実は、エンハンスメントパッケージが新しい「6」から「8」までの場合は、保守期限が2027年末までに延長されている。ただし、期限延長の恩恵がない企業も少なくないはずだ。

関連記事：[2025年問題が「2027年問題」に、SAPのサポート延長が朗報ではない理由](#)

## ERPを熟知した人材不足が深刻

多くのユーザー企業において、システムの利用部門やIT部門に、現行版のERPの開発に関する知見を持った人材が存在しないケースが散見される。ユーザー企業では定期的な人事異動に伴って、過去に構築プロジェクトを経験した人材が入れ替わる。

アップデートが長期にわたりなされていない企業では、開発経験を得られない場合も多い。「SAPの崖」に直面する担当者が、基幹情報システムの刷新をどのように進めるべきか、何から着手すべきかさえないということはよくある。

担当者が経営陣から「S/4HANAにアップデートすることで何ができるようになるのか」という問いを投げかけられることもある。アップデートによるメリットや、自社がアップデートすべき理由について説明を迫られる立場に置かれている。

さらに、多くのユーザー企業のIT部門は、SAPに専従して対応できる状況にはない。運用保守要員が限られた状況のなかで、レガシーシステムの新しい開発言語への移行やDXへの対応など、取り組むべき課題が山積している。

## ITベンダー側人員も2025年に向けて繁忙に

一方で、ユーザー企業を支援する外部のコンサルティング企業やSIベンダー（システムインテグレーター）の現状はどうなっているのか。

先述の通り、国内にはSAPのERP 6.0を利用する企業は約2000社存在し、企業規模が大きければ大きいほど、アドオンを数多く活用している。現行版をそのままS/4HANAにアップグレードする「ストレートコンバ

ーション」を実行しようとするれば、アドオン数にもよるが、おおむね1年以上の期間と、相当数のモジュールコンサルタントやABAP（SAP向けの独自プログラミング言語）のプログラマーが必要になる。

また、多くのアドオンを抱える企業では、これまでにアドオンの弊害でSAPが提供する最新機能の恩恵を享受できなかった経験則から、アドオンを極力少なくした「リビルド」を目指すこともある。この場合、ビジネスコンサルタントやモジュールコンサルタントが携わる要件定義に約半年を要し、開発期間は数年にも及ぶ。

このように、ストレートコンバージョンを選択した場合でも、リビルドを選択した場合でも、S/4HANAアップグレードに対応できる人材・人員に乏しいケースは少なくない。2025年に近づくとつれ、その余力はより一層限られる。

## 開発から10年以上経過しているケースも

ERP 6.0を利用する多くの企業では、現行版の開発時期が10年以上前であることが多い。最近のアドオン設計書は現存していても、システム開発当時の設計書やシステム設計時の業務要件定義書などは廃棄済みということがよくある。

このため、ある特定の設計・設定について、業務上の理由や開発の経緯などが把握しづらい。アドオン本数やその利用状況（利用中か停止中かなど）の判別さえつかない状態であるケースも少なくない。

S/4HANAへの刷新にかかる見積もりに必要となる選択肢（コンバージョン／リビルドの選択、オンプレミス／SAPクラウドなどのバリエーション選択など）について、検討すべき事項は多い。当初の開発から時間がたっているために、相談できる相手が見つからないと悩む担当者も少なくないのではないだろうか。

## 上流工程が肝に

こうした状況を踏まえ、本特集では、読者がS/4HANA移行の担当者となった場合を想定し、S/4HANA化のステップや、システム開発に必要な要件定義までに実行すべきタスクについて、筆者の経験を踏まえて解説する。

全体は、6つのステップで構成する。

## SAP S/4HANA 導入の進め方



### SAP S/4HANA移行の進め方

(出所：日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ)

[画像のクリックで拡大表示]

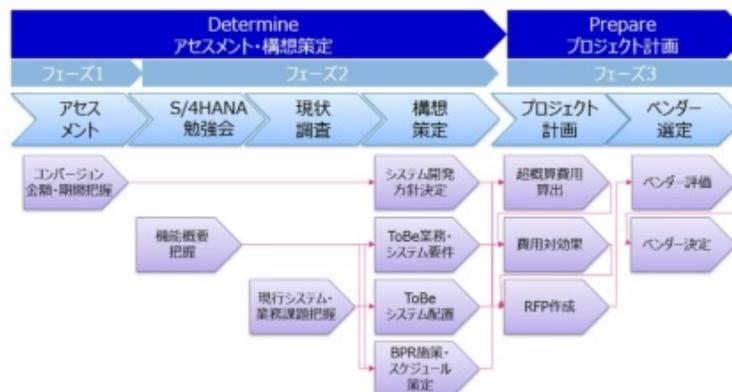
「Determine」および「Prepare」は「Explore」以降のシステムの要件定義や開発を進めるための方向性を決めて準備する段階である。「Explore」で確認した要件定義に従って「Realize」で開発から本番移行までを実施、「Deploy」で本稼働、「Run」で稼働後のハイパーケア（安定化するまでのフォロー）や通常運用への切り替えをする。

なかでも、システム配置や開発方針を決める上流工程のDetermineとPrepareのステップが特に重要である。本特集ではこの部分について詳しく解説する。

### 上流工程で実施すべきタスクとは

システムの要件定義から開発までの「Determine」および「Prepare」は大きく分けて3つのフェーズがある。

### Determine~Prepareにおけるアクション



### S/4HANA移行の上流工程における流れ

(出所：日本タタ・コンサルタンシー・サービスズ)

[画像のクリックで拡大表示]

フェーズ1では、現行システムをそのままS/4HANAに「コンバージョン」した場合の費用を算出し、次期基幹システムのプロジェクトコスト（最低額）を把握する。把握したコストを活用し、社内活動（金額規模、工数、期間などの情報共有や、プロジェクト始動に向けた活動）を実施する。

フェーズ2では、フェーズ3以降の次期基幹システムプロジェクトを始動する準備をする。現行の主要課題に何があるかという棚卸しをして、次期基幹システムの検討以外の主要な業務改革プロジェクト数を把握するために実施する。業務の棚卸しと並行して現行システムのドキュメント類の棚卸しもして、何が不足しているかを把握する。

上記タスクと並行して、S/4HANAの主要機能に対する勉強会を実施するといいい。現行版との違いや、S/4HANA移行時の機能選択で、どのようなポイントについて検討すべきかを把握できる。

経営陣からS/4HANA移行の費用対効果について説明を求められた場合も答えやすくなる。S/4HANAに移行すれば、AI（人工知能）やIoT（インターネット・オブ・シングズ）関連の最新機能を活用しやすくなったり、経費管理ツール「SAP Concur」など周辺システムと連携しやすくなったりする機能上のメリットがある。だが、現行システムで満足している企業は少ないだろう。

一般にS/4HANA移行プロジェクトのコストは数億～数十億円以上になる。筆者の経験上、この規模のプロジェクトでは、機能上のメリットを説明するだけでは納得を得られないケースも多い。この点についての対処法は本特集で追って解説する。

フェーズ3では、S/4HANA移行を進めるための各種必要事項を検討し、経営陣からの承認獲得に向けた活動を行う。プロジェクト計画策定、ITベンダー選定を経て、次期基幹システムの要件定義および開発へと進めていく。

## 事前に総開発コストのアセスメント実施を

S/4HANA移行をどのように進めるかが決まっていない場合、まずすべきは、現行システムをコンバージョンした場合の総開発コストを確認することである。S/4HANA移行にコンバージョン方式を選択した場合、業務変更を前提として新規にシステム設計を実施するリビルド方式を選択した場合に比べて安価で済む場合が多い。

リビルド方式では、新規に業務要件を確認し、現行の業務課題やシステム課題への対応を実施し、システム構成の見直しを含めた対応をすることになる。コンバージョン方式に比べてプロジェクト期間は長期化し、参画するコンサルタント数や業務メンバー数も多くなる。そのため、コンバージョン方式で必要なコストとして把握した金額を最低限のS/4HANA移行コストとして認識し、予算確保に動くことが重要である。

今回は、フェーズ2におけるタスクについて解説する。

---

SIベンダー（システムインテグレーター）各社は、SAPの現行システムをS/4HANAへ移行する場合のコスト算出サービスを提供している。各社で、算出にかかる期間やコスト、サービス内容が異なるので、自社環境に最適なサービスを提供するSIベンダーを探すことを推奨する。

期間は2～3カ月程度になる。実施内容は、アドオンを含むアプリケーションの分析、インフラおよび「BASIS」（SAP製品の基本となるミドルウェア）の分析をして、さらに現行のアドオンがS/4HANAの標準機能で代替可能か概要を調査し、コンバージョン実施のスケジュールと概算工数を算出するものだ。

アプリケーションの分析では、以下の事項について確認と情報共有をする。

### 現行環境の概要

- 現行環境の概要（システム全体構成、SAP環境、各種製品・サービスの保守期限、使用モジュール、アドオン数、ユーザー数、データ件数など）をヒアリング・アンケートで情報収集する

### アドオンの影響調査

- 現行システムの開発機に設定されているデータを分析し、アドオンのオブジェクト一覧を作成。利用頻度を調査することで、マイグレーション対象を特定する

### 周辺システムへの影響調査

- SAPと直接連携する外部システム、帳票出力、情報分析機能など、周辺システムの対象範囲と影響を確認する

### 見積もりの前提となる考え方の共有

- 移行方針（対象データ、オンプレミス／クラウドの選択、移行パスなど）やS/4HANA導入時に利用判断をする主要なS/4HANA機能（「NewGL」「Fiori」など）について説明し、見積もり算出に活用する

---

インフラおよびBASISの分析については、以下の事項について確認する。

### BASIS概算見積もり

- S/4HANAの特徴を加味してSAP環境設計、環境構築、運用設計、運用テストなどのBASIS関連タスクの概算見積もりを実施する

### サイジングとハードウェアの見積もり

- 現行システムの仕様情報を基に、S/4HANAの特徴を加味した形で、サイジングの見積もりを実施する

### 概算見積もり・報告

- 調査結果と決定事項を基に、一連のマイグレーションの概算見積もり（環境、システム設定、アドオン改修、データ移行、各種テスト、教育、その他関連作業）を作成する
-

以下の分析とロードマップについても検討し、アセスメント報告とする。

### S/4HANA標準の簡易Fit/Gap分析

- マイグレーション対象のアドオンがどのような機能構成で実装されているか傾向を確認し、S/4HANAの標準機能での対応可能性について確認する

### ロードマップ策定

- 他の取り組みや制約事項を考慮し、全体ロードマップを策定する。その過程で生じる課題と対応策を検討する

### 概算見積もり・報告

- 調査結果と決定事項を基に、一連のマイグレーションの概算見積もり（環境、システム設定、アドオン改修、データ移行、各種テスト、教育、その他関連作業）を作成する

## 加藤 浩章

日本タタ・コンサルタンシー・サービス（日本TCS） エンタープライズアプリケーションサービス統括本部アソシエートパートナー

1999年神奈川大学法学部卒。山九、野村信託銀行、あずさ監査法人などを経て2019年から現職。ERP導入やIT中期経営計画の策定、工場の製造現場の状況を踏まえた原価計算の再構築など、業務・システムの構想段階から要件定義に至るまで幅広い分野のコンサルティングを手がける。趣味は料理で、ピザは生地作りから焼き上げまでを1人でこなす。



**日経BP**

Copyright © Nikkei Business Publications, Inc. All Rights Reserved.